

Sieber, Priska

## Evaluation des nationalen Schulentwicklungsprojekts in Serbien

ZEP : Zeitschrift für internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik 27 (2004) 1, S. 16-21



Quellenangabe/ Reference:

Sieber, Priska: Evaluation des nationalen Schulentwicklungsprojekts in Serbien - In: ZEP : Zeitschrift für internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik 27 (2004) 1, S. 16-21 - URN: urn:nbn:de:0111-opus-61390 - DOI: 10.25656/01:6139

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-61390>

<https://doi.org/10.25656/01:6139>

in Kooperation mit / in cooperation with:

**ZEP** Zeitschrift für internationale Bildungsforschung  
und Entwicklungspädagogik

"Gesellschaft für interkulturelle Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik e.V."

<https://www.uni-bamberg.de/allgpaed/zep/profil>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft



Zeitschrift für  
internationale  
Bildungsforschung  
und  
Entwicklungspädagogik

27. Jahrgang · Heft 1 · 2004 · ISSN 1434-4688 D · Preis: 6,00 €



Mit: Mitteilungen der DGfE-Kommission "Bildungsforschung mit der Dritten Welt"

# Qualitätsmonitoring im Nord-Süd-Kontext

## Aus dem Inhalt:

- Schulleistungsvergleichsuntersuchungen im Süden
- Bildungsvergleich zwischen Nord und Süd
- Evaluation

# Zeitschrift für internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik

27. Jahrgang      März      **1**      2004      ISSN 1434-4688D

- |                                      |           |   |
|--------------------------------------|-----------|---|
| <b>Adama Ouane /<br/>Madhu Singh</b> | <b>2</b>  | <b>Large Scale Assessments and their Impact for Education in the South</b>  |
|                                      | <b>9</b>  | <b>Die PISA-Erhebung in Ländern des Südens</b>  |
| <b>Asit Datta</b>                    | <b>13</b> | <b>Bildungsvergleiche im Nord-Süd-Kontext</b>   |
| <b>Priska Sieber</b>                 | <b>16</b> | <b>Evaluation des nationalen Schulentwicklungsprojekts in Serbien</b>   |
| <b>Audrey Osler</b>                  | <b>22</b> | <b>Education for Global Citizenship</b>   |
| <b>Anke Poenicke</b>                 | <b>27</b> | <b>Gibt es Stämme in Afrika? Hinweise zur Darstellung eines Kontinents</b>  |
| <b>Porträt</b>                       | <b>32</b> | <b>Markus Diebold: Das neue Institut für internationale Zusammenarbeit in Bildungsfragen an der PH Zentralschweiz</b> |
| <b>BDW</b>                           | <b>34</b> | <b>Ganztagsbildung in der Wissensgesellschaft/Global Education Week 2003/<br/>Das Recht auf Bildung für alle</b>      |
|                                      | <b>36</b> | <b>Kurzrezensionen</b>  |
|                                      | <b>43</b> | <b>Unterrichtsmaterialien</b>   |
|                                      | <b>44</b> | <b>Informationen</b>  |

## Impressum

**ZEP - Zeitschrift für internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik 27. Jg. 2004, Heft 1**

**Herausgeber:** Gesellschaft für interkulturelle Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik e.V. und KommEnt

**Schriftleitung:** Annette Scheunpflug

**Redaktionsanschrift:** ZEP-Redaktion, Pädagogik I, EWF, Regensburger Str. 160, 90478 Nürnberg

**Verlag:** Verlag für Interkulturelle Kommunikation (IKO), Postfach 90 04 21, 60444 Frankfurt/ Main, Tel.: 069/784808; ISSN 1434-4688 D

**Erscheinungsweise und Bezugsbedingungen:** erscheint vierteljährlich; Jahresabonnement EUR 20,- Einzelheft EUR 6,-; alle Preise verstehen sich zuzüglich Versandkosten; zu beziehen durch alle Buchhandlungen oder direkt vom Verlag. Abbestellungen spätestens acht Wochen vor Ablauf des Jahres.

**Redaktion:** Barbara Asbrand, Hans Bühler, Asit Datta, Heidi Grobbauer (Österreich), Helmuth Hartmeyer (Österreich), Richard Helbling (Schweiz), Torsten Jäger, Ulrich Klemm, Gregor Lang-Wojtasik, Claudia Lohrenscheid, Gottfried Orth, Bernd Overwien, Georg-Friedrich Pfäfflin, Annette Scheunpflug, Klaus Seitz, Barbara Toepfer

**Technische Redaktion:** Gregor Lang-Wojtasik (verantwortlich) 0911/5302-735, Claudia Bergmüller (Rezensionen), Matthias Huber (Infos)

**Abbildungen:** (Falls nicht bezeichnet) Privatfotos oder Illustrationen der Autoren.

**Titelbild:** Urheber konnte nicht ermittelt werden

*Diese Publikation ist gefördert vom Evangelischen Entwicklungsdienst-Ausschuss für Entwicklungsbezogene Bildung und Publizistik, Bonn. Das Heft ist auf umweltfreundlichem chlorfreiem Papier gedruckt.*

Priska Sieber

# Evaluation des nationalen Schulentwicklungsprojekts in Serbien

*Zusammenfassung: Der Beitrag stellt heraus, wie wichtig eine gute Vorbereitung einer Projektevaluation ist, zeigt die zentralen Schritte dazu auf und veranschaulicht diese an einem konkreten Beispiel: Die Evaluation der Pilotphase des nationalen Schulentwicklungsprojekts in Serbien.*

Der folgende Beitrag basiert auf einer konkreten Evaluation: der Evaluation der Pilotphase des nationalen Schulentwicklungsprojekts in Serbien. Deshalb wird als Einstieg in die Ausführungen ein kurzer Einblick in die aktuellen Reformvorhaben im serbischen Bildungssystem gegeben. Im Mittelpunkt steht jedoch die große Bedeutung, die das Klären von Funktionen, Rollen und Inhalten einer Evaluation für deren Gelingen hat. Der Beitrag zeigt dann die wichtigsten Schritte der Vorbereitung einer Projektevaluation auf und veranschaulicht diese am erwähnten konkreten Beispiel.

## Bildungsreform in Serbien

In Serbien wurde in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts – während das Land im Banne von Milosevic stand – der Bildungssektor völlig vernachlässigt. Das Bildungsbudget wurde rigide gekürzt und die internationale Isolation Serbiens sowie die Politisierung der Bildung trugen einen weiteren Teil zur Verminderung der Bildungsqualität bei. Unter der neuen Regierung, die Anfang 2001 ihr Amt antrat, wurde Bildung zur Priorität erklärt und unter Einbezug von Fachleuten aus dem In- und Ausland ein umfassendes Reformprogramm entwickelt (vgl. MoES 2002). Zentrale Ziele dieser Bildungsreform sind die Dezentralisierung des Bildungssystems sowie die Entwicklung der lokalen Schuleinheiten zu lernenden Gemeinschaften. Die Einzelschule soll mehr Autonomie erhalten und eigene Aktivitäten entwickeln, die u.a. die Kooperationen innerhalb der Schule, mit den Eltern und den Behörden verbessern.

Die Weltbank unterstützt die Bildungsreform in Serbien mit einem Darlehen (vgl. The World Bank 2002), von dem der größte Teil für ein nationales Schulentwicklungsprojekt für Primar- und Sekundarschulen vorgesehen ist. Dieses Projekt wird vom serbischen Bildungsministerium durchgeführt. Im

Mittelpunkt steht die Unterstützung von lokalen Schuleinheiten bei der Entwicklung und Umsetzung eigener Schulprojekte.

Das Projekt zur Entwicklung der Einzelschulen umfasst folgende Teile. Zunächst wird das Projekt in allen Landesteilen bekannt gemacht, so dass sich interessierte und motivierte Schulen für eine Teilnahme bewerben können. Die Schulen werden aufgrund von festzulegenden Kriterien ausgewählt. In der ersten Phase des Projekts werden die Schulbehörde<sup>1</sup>, die Schulleitung, die Lehrkräfte, das Fachpersonal<sup>2</sup> und eventuell weitere lokale Interessierte (z.B. Inspektorinnen) in die Schulprogrammplanung eingeführt. Auf dieser Grundlage erarbeitet das neue Schulentwicklungsteam unter der Federführung der Schulleitung einen eigenen Schulentwicklungsplan. In einem zweiten Schritt wird den teilnehmenden Schulen gezeigt, wie aus dem Schulplan ein konkretes Projekt abgeleitet und geplant wird. Die anschließend von den Schulen entwickelten Projektideen werden von einer speziell für diese Funktion eingerichteten regionalen Behörde, dem „Evaluation Board“ beurteilt. Erfüllt ein Schulprojekt vorgegebene Qualitätskriterien, so erhält die Schule einen finanziellen Beitrag zur Umsetzung des Projekts von bis zu US \$ 10.000.

## Die Pilotphase

Damit ein so weit reichendes Projekt – bis im Jahr 2005 sollen das Personal von über 1.000 Schulen ausgebildet und rund 750 Schulprojekte finanziert werden – möglichst effektiv und effizient umgesetzt werden kann, wurde eine Pilotphase geplant. Dank der Finanzierung durch die Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit der Schweiz (DEZA) konnte diese bereits im Jahr 2002 durchgeführt werden.

Für die Pilotphase wurden *folgende Ziele* formuliert:

- Die regionalen Schulentwicklungsfachleute (Begleiterinnen der Schulentwicklungsteams und Mitglieder des „Evaluation Board“) haben einen ersten Teil ihrer Ausbildung erhalten.
- Die Prozesse zur Förderung von Schulentwicklung (Ausarbeitung des Projekts, Auswahl der Schulen, Einführung der Schulen in die Schulplan- und Projektentwicklung, Evalu-

ation der eingereichten Projekte, Finanzierung der Projekte) wurden in 40 Schulen getestet.

- Die notwendigen Unterlagen für diese Prozesse sind entwickelt.

Integrierender Bestandteil der Pilotphase war deren Evaluation, um deren Vorbereitung es im nächsten Teil dieses Beitrags geht. Im Bewusstsein, dass unklare Ziele, diffuse Rollen oder vage Inhalte einer Evaluation in der Regel zu einem Mehraufwand und/oder zu suboptimalen Ergebnissen führen, hat sich das Evaluationsteam zu Beginn des Vorhabens mit untenstehenden Fragen befasst. Diese werden hier zunächst auf einer allgemeinen Ebene erläutert – und können so auch für andere Projektevaluationen als Leitfaden dienen. Sie werden anschließend bezüglich der Evaluation der Pilotphase des Schulentwicklungsprojekts in Serbien diskutiert.

## Wozu eine Evaluation? – Funktionen klären

Zu Beginn jeder Evaluation sollte geklärt werden, wozu eine Evaluation dienen soll, was bei den Beteiligten damit bewirkt werden kann und wofür die Ergebnisse verwendet werden. Evaluationen stehen in einem Spannungsverhältnis zwischen Entwicklungsinteresse und Kontrolle. Beides kann bei Beteiligten Widerstand auslösen. Die Klärung der Funktion einer Evaluation trägt aber nicht nur dazu bei, den Beteiligten die Evaluationsziele einsichtiger zu kommunizieren und auf mögliche Widerstände vorbereitet zu sein, sondern erleichtert es vor allem, ein konzises Evaluationskonzept zu entwickeln, Umwege zu vermeiden und passende Verfahren zu wählen.

Grundsätzlich lassen sich je nach Verwendung der Ergebnisse von Evaluationen folgende potentielle Funktionen von Evaluation unterscheiden (vgl. Posch/Altrichter 1997, S. 23):

- *Steuerungsfunktion*: Eigensteuerung und Optimierung des Projekts;
- *Kontrollfunktion*: Kontrolle der Übereinstimmung von Subsystemen mit vorgegebenen Normen und Erwartungen;
- *Stimulierungsfunktion*: Stimulation von qualitätsorientierten Entwicklungsprozessen durch allgemeinen Erkenntnisgewinn (Wissenserweiterung) aus einem Projekt;
- *Rechtfertigungsfunktion*: Rechtfertigung von Maßnahmen und eingesetzten Ressourcen;
- *Außendarstellungsfunktion*: Öffentlichkeitsarbeit und Erhöhung der Sichtbarkeit von Leistung.

Diese Funktionen sind jedoch weder voneinander unabhängig noch schließen sie sich gegenseitig aus. Sie sind jedoch unterschiedlich genug, dass mit einem Evaluationsdesign nicht alle Funktionen erfüllt werden können. Deshalb sollte zu Beginn eines Evaluationsvorhabens geklärt werden, wozu die Evaluation dienen soll. Damit wird nicht nur die Projektplanung vereinfacht, sondern werden zudem bereits Aspekte der Kommunikation der Evaluationsergebnisse geklärt.

Für die Evaluation der Pilotphase des Schulentwicklungsprojekts in Serbien war aus der Anlage des Evaluationsgegenstandes bereits gegeben, dass die Evaluation eine Steuerungsfunktion erfüllen muss: Die Erkenntnisse aus der Pilotphase sollten dazu beitragen, die Prozesse während der Hauptphase des Projekts zu optimieren. Entsprechend war die Evaluation der Pilotphase bereits Bestandteil der Pilotplanung. Zusätzlich soll die Evaluation eine Rechtfertigungsfunktion übernehmen. Dies ist in Projekten der Entwicklungszusammenarbeit eher die Regel als die Ausnahme. Wenn öffentliche Gelder zur Finanzierung von Vorhaben insbesondere von Dritten (hier des serbischen Bildungsministeriums) verwendet werden, dann kommt den staatlichen Instanzen eine Rechenschaftspflicht gegenüber Politik und Öffentlichkeit zu, die Gelder effizient, effektiv und mit einer möglichst großen positiven Wirkung eingesetzt zu haben. Insgesamt muss das Evaluationskonzept somit darauf ausgerichtet sein, dass die Ergebnisse primär zur Optimierung des Projekts beitragen und zudem die eingesetzten Ressourcen rechtfertigen. Damit wird aber nicht ausgeschlossen, dass die Evaluation z.B. auch eine Stimulierungs- oder Außendarstellungsfunktion haben wird. Dies ist durchaus denkbar, aber nicht primäres Ziel der Evaluation.

## Wer evaluiert im Auftrag von wem wann? – Evaluationstyp klären

Weitere Aspekte einer Evaluation, die vor dem Schritt ins Feld der Reflexion bedürfen, sind die Klärung der Rollen der verschiedenen Beteiligten sowie der passende Zeitpunkt für eine Evaluation (vgl. DEZA 2000; DAC 2002).

### *Wer evaluiert im Auftrag von wem?*

Unterschiedliche Rollen in einer Evaluation ergeben sich aus der Beziehung der Evaluierenden zum Projekt (interne oder externe Evaluation) und aus der Tatsache, wer die Evaluation initiiert hat (Selbst- oder Fremdevaluation). Für die Vorbereitung einer Evaluation ist es wichtig zu überlegen, ob die Hinzuziehung projektexterner Personen sinnvoll ist. Dies ist der Fall, wenn man z.B. mehrere Projekte miteinander vergleichen will, wenn der Aufwand für die am Projekt Beteiligten nicht bewältigt werden kann, intern die Qualifikationen für die Evaluation fehlen, die Glaubwürdigkeit der Evaluationsergebnisse erhöht werden will oder wenn innerhalb des Projekts keine funktionierenden Konfliktlösemechanismen aufgebaut wurden. Interne Evaluation bzw. Selbstevaluation ist dann sinnvoll, wenn die Selbststeuerungs- und Reflexionsfähigkeit der am Projekt Beteiligten gestärkt oder die Motivation zur Weiterentwicklung gefördert werden soll. Eine so begründete Wahl der Evaluierenden kann besser kommuniziert werden. Zudem hilft die Klärung der Rollen der Beteiligten den Evaluierenden, sich besser auf das zu erwartende Feld vorzubereiten und entsprechende Maßnahmen vorzukehren zu können.

### Wann wird evaluiert?

Je nach Zeitpunkt einer Evaluation sind unterschiedliche Funktionen und Inhalte von Interesse. Wird eine Evaluation vor der Implementierung des Vorhabens durchgeführt (*ex ante*), geraten in der Regel die Beurteilung von Rahmenbedingungen sowie die Steuerungsfunktion in den Blick. Evaluationen die während eines Vorhabens stattfinden (*begleitend*), sind inhaltlich und funktional offen und bedürfen der größten Aufmerksamkeit, was das Abstecken des Evaluationsrahmens anbelangt. Evaluationen die am Schluss oder erst eine gewisse Zeit nach dem Projekt durchgeführt werden (*ex post*), zielen in der Regel auf eine Stimulierungsfunktion ab. Sie können z.B. Erfolgs- und Misserfolgskriterien oder die Nachhaltigkeit der Resultate für andere Projekte fruchtbar machen.

Für die Evaluation der Pilotphase des Schulentwicklungsprojekts in Serbien war aus der Art des Gegenstandes bereits klar, dass die Evaluation nach Abschluss der Pilotphase und vor der eigentlichen Hauptphase des Projekts durchzuführen ist, um die entscheidende Steuerungsfunktion zu erfüllen. Die Evaluation wurde extern vergeben, weil erwartet wurde, dass ein Außenblick eher blinde Flecken eines Projekts aufdecken kann, durch externe Fachleute neue Impulse in das Projekt eingebracht werden können und vor allem auch, weil intern keine passenden Ressourcen verfügbar waren. Entsprechend konnten die Evaluierenden ihre Rolle vorerst als willkommene Außenperspektive mit Potential für neue Impulse und Entlastung von Aufgaben des Projekts umschreiben. In der Entwicklungszusammenarbeit wird das Verhältnis von Evaluierenden und Evaluierten zusätzlich durch kulturelle Faktoren beeinflusst. Prägen bei externen Evaluationen allgemein bereits Gefühle des Kontrollierens und der Einfluss auf künftige Ressourcenzuteilung die Interaktionen, so können kulturelle Unterschiede die Kommunikation weiter erschweren. In Serbien war in diesem Zusammenhang zunächst das Sprachenproblem zu bedenken. Da die Evaluierenden nicht in der Lage waren, Interviews in Serbisch durchzuführen, wurden bei sämtlichen Gesprächen mit Projektpartnern, die nicht sehr gut Englisch sprachen, eine Simultanübersetzung organisiert. Ein weiteres Problemfeld, auf das sich Evaluierende vorbereiten sollten, ist die Einstellung der Projektpartner gegenüber Fachleuten aus dem Ausland (und selbstverständlich die eigenen Einstellungen gegenüber den Projektpartnern). Im Projekt in Serbien konnte das Evaluationsteam aufgrund von eigenen Erfahrungen sehr selbstbewusste Projektpartner erwarten, die in Gesprächen mit Leuten von Außen sehr offen sind. Im Allgemeinen gilt es jedoch, mit viel Sensibilität für das Gegenüber die für die Projektpartner relevanten Fragen zu erkunden, diese gemeinsam zu beantworten versuchen und nicht einfach von sich aus zwar wohl gemeinte Ratschläge zu platzieren und damit der oder die Allwissende zu spielen. Solche Rolleneinschätzungen unterstützen die Evaluationsplanung, sollten jedoch während der Durchführung der Evaluation erneut reflektiert werden. Wichtige Voraussetzung für eine möglichst gute Einschätzung der Rollen ist eine fundierte Kenntnis des zu evaluierenden Umfelds. Erleichtert wird sie zudem, wenn die Evaluation von einem gemeinsam reflektierenden Team durchgeführt wird.

### Was soll evaluiert werden? – Inhalte festlegen

Je nach Phase eines Projekts und Funktion einer Evaluation rücken unterschiedliche Bereiche in den Mittelpunkt einer Evaluation. In schulischen Projekten ist es gängig, die Evaluationsbereiche Input, Prozesse und Output zu unterscheiden (vgl. Altrichter/Buhren 1997; Dubs 1998). In der Entwicklungszusammenarbeit werden ja nach Entwicklungsagentur unterschiedliche Bereiche als relevant bezeichnet. So werden etwa Konzept<sup>3</sup>, Umsetzung und Ergebnisse (DAC 2002), Input, Output und Wirkung (Dandia 1999) oder Kontext, Umsetzung und Wirkung (W.K. Kellogg Foundation 1998) als zentrale Bereiche von Projektevaluationen genannt. Allgemein formuliert – mit entsprechenden Verkürzungen – können die drei Evaluationsbereiche mit Input, Umsetzung (Prozesse) und Ergebnisse (Output) umschrieben werden

#### Input

Die Evaluation soll feststellen, welche *Rahmenbedingungen oder Ressourcen* den Erfolg des Projekts beeinflussen.

Als Beispiele für Inhalte dieser Art werden etwa das politische und soziale Umfeld, die Qualifikationen der Projektmitarbeitenden, die Einbettung des Projekts in eine Organisation, die Wahl der Zielgruppe, die rechtlichen oder kulturellen Rahmenbedingungen, die Übereinstimmung der Projektziele mit den Grundsätzen der involvierten Partner, Erreichbarkeit der Projektziele oder die Infrastruktur genannt.

Allgemein fragt eine Evaluation des Inputs: Welche Rahmenbedingungen oder Ressourcen behindern oder fördern das Erreichen der Projektziele? Welche Rahmenbedingungen oder Ressourcen haben den größten Einfluss auf den Projekterfolg?

#### Umsetzung

Die Evaluation soll feststellen, welche *Aktivitäten* den Erfolg eines Projekts beeinflussen.

Als Beispiele für Inhalte dieser Art werden etwa die Art des Einbezugs der Betroffenen, die Organisation der Abläufe oder die Anpassung des Projekts an spezifische Begebenheiten genannt.

Allgemein fragt eine Evaluation der Umsetzung: Welche Aktivitäten behindern oder fördern das Erreichen der Projektziele? Welche Aktivitäten haben den größten Einfluss auf den Projekterfolg?

#### Ergebnisse

Die Evaluation soll feststellen, welche positiven und negativen Veränderungen ein Projekt bewirkt hat. Oft wird jedoch die Evaluation von Ergebnissen verkürzt umschrieben als Beurteilung, ob ein Projekt einen Mehrwert im Hinblick auf bestimmte Zielkriterien erreicht hat. Doch Projekte produzieren in der Regel auch Resultate, die in der Projektplanung nicht erwähnt sind und nicht erwartet wurden. Deshalb ist es wichtig, bei Evaluationen von Ergebnissen den Blick auch auf unerwartete Resultate des Projekts zu werfen. So ist es etwa möglich, dass Schulentwicklung Konflikte zwischen einzelnen Schulen auslösen kann.

Beispiele für Inhalte dieser Art sind sehr unterschiedlich, denn *jedes Projekt zielt auf ganz spezifische Ergebnisse*, die in der Regel bei der Projektplanung formuliert werden. Darüber hinaus ist es v.a. im Zusammenhang mit der Ergründung von unerwarteten Resultaten hilfreich, den Blick auf *drei Ebenen von Ergebnissen* zu richten:

- Ergebnisse auf der *individuellen Ebene einer Zielgruppe* (Veränderung des Umfelds, des Status, des Zugangs, der Kompetenz etc. einer Person)

- Ergebnisse auf der *Ebene des Systems*, stehen in enger Verbindung mit Ergebnissen auf individueller Ebene (Dezentralisierung, Erhöhung der Partizipation von Eltern oder der Minderheitenintegration, Reduktion der Schulausschlüsse oder des Anteils funktionaler Analphabeten etc.)

- Ergebnisse auf der *Ebene der Organisation* (Wirkung auf die Gesamtorganisation, auf deren Visionen, Ziele, Aktivitäten, Klima oder Zielgruppe, Veränderung des Lebens oder der Karrieremöglichkeiten der Projektmitarbeitenden etc.)

Allgemein fragt eine Evaluation der Ergebnisse: Welche Ergebnisse hat das Projekt im Hinblick auf die Zielgruppe, die Beteiligten, die Organisation und das Umfeld/System als Ganzes erzielt? Welche unerwarteten Ergebnisse gab es?

Für die Evaluation der Pilotphase des Schulentwicklungsprojekts in Serbien formulierte die Auftraggeberin drei Fragestellungen im Bereich der Ergebnisse des Pilotprojekts.

1. Frage: Wie funktionieren die Mechanismen zur Förderung der Schulentwicklung in diesem Projekt und welche Probleme gibt es bei den verschiedenen Beteiligten?

2. Frage: Wie gut fühlen sich die regionalen Schulentwicklungsfachleute für welche spezifischen Aufgaben vorbereitet?

3. Frage: Wie könnte sich die DEZA künftig im Projekt engagieren?

Um diese sehr allgemeinen Fragen in Übereinstimmung mit den Funktionen der Evaluation zu bringen und einen knappen Rahmen für den Zugang zum Feld entwickeln zu können, müssen diese Fragen jedoch präzisiert werden.

## Was genau soll evaluiert werden?

### – Inhalte präzisieren

Vage Themen oder das Kopieren vorhandener Evaluationsfragen bergen die Gefahr, die zentralen Bereiche eines Projekts zu verfehlen und zu einer Beurteilung zu gelangen, die für die Beteiligten wenig ergiebig, ja sogar kontraproduktiv ist. Es lohnt sich deshalb, der Präzisierung von Evaluationsinhalten genug Zeit zu widmen und festzulegen, welche spezifischen Fragen die Evaluation beantworten soll. Um es nochmals zu unterstreichen: die Evaluationsfragen sind abhängig von der Funktion der Evaluation, der Projektphase und den spezifischen Gegebenheiten des Projekts. Um ein erstes Set von Fragen zu entwickeln (dieses kann im Laufe der Evaluation durchaus noch ergänzt werden), ist es sinnvoll, *Informationen aus verschiedenen Quellen* beizuziehen:

- *Der Evaluationsauftrag* (falls ein solcher vorliegt): Er gibt zwingend zu beantwortende Fragen vor.

- *Projektdokument*: Ein gutes Projektdokument enthält neben der Beschreibung von Hintergrund, Abläufen, Verantwortlichkeiten, Zeitrahmen und Budget klar formulierte, realistische und überprüfbare Ziele des Projekts. Zu jedem Ziel gehören die erwarteten Ergebnisse (Outputs) inklusive der Indikatoren, mit welchen das Erreichen der Ergebnisse gemessen werden kann. Im Weiteren werden in einem guten Projektdokument auch Angaben zu Monitoring und Evaluation gemacht und allenfalls sogar Evaluationsfragen formuliert, welche für die Projektpartner von Interesse sein könnten. Evaluationen müssen sich jedoch nicht auf diese Fragen alleine beschränken.

- *Weitere Dokumente aus dem Projekt* (je nach Zeitpunkt der Evaluation): Protokolle, interne Berichte und weitere im Zusammenhang mit dem Projekt entstandene Unterlagen können weitere Fragen aufwerfen.

- *Literatur zum Inhalt des Projekts*: Ihr können bisher untersuchte relevante Zusammenhänge entnommen werden.

- *Projektleitung*: Sie ist in der Regel in alle Projektphasen involviert und kann auf zentrale Aspekte aufmerksam machen.

- *Weitere am Projekt Beteiligte oder Außenstehende:* Sie können Fragen durch die Betrachtung des Projektes aus unterschiedlichen Perspektiven auf das Projekt aufwerfen.

Für die Evaluation der Pilotphase des Schulentwicklungsprojekts in Serbien hat das Evaluationsteam auf der Basis des Evaluationsauftrags und vor allem des Projektdokuments einen ersten Fragekatalog entwickelt. Dabei war die sorgfältige Planung des Projekts eine perfekte Grundlage, denn schon vor Beginn des Projekts wurden zu jedem Projektziel erwartete Ergebnisse (Outputs) und messbare Indikatoren formuliert. Dieser erste Fragenkatalog wurde mit den Auftraggebenden diskutiert, mit dem Ziel, eine weitere Präzisierung der inhaltlichen Ausrichtung der Evaluation vorzunehmen. Im Folgenden werden lediglich die Kataloge zu den ersten beiden Fragen dargestellt, einerseits um den Rahmen dieses Beitrags nicht zu sprengen und andererseits um keine Interna des Auftraggebers publik zu machen.

1. Frage: Wie funktionieren die Mechanismen zur Förderung der Schulentwicklung und welche Probleme gibt es bei den verschiedenen Beteiligten?

- Hatten alle Schulen im Land die Möglichkeit, sich über das Projekt zu informieren? Warum allenfalls nicht?

- Wer hat die Schulen ausgewählt? Aufgrund welcher Kriterien? Sind die Kriterien abgestimmt auf die Projektvorgaben?

- Konnten die Schulentwicklungsteams in den Pilotschulen die Schulpläne und Schulprojekte selbstständig entwickeln? Wozu benötigten sie eine Unterstützung?

- Wie beurteilen die Betroffenen das im Rahmen des Projekts bereit gestellte Material. Welche Mängel werden geäußert?

- Beurteilt das „Evaluation Board“ die eingereichten Projekte aufgrund von klaren, handhabbaren und kommunizierbaren Kriterien? Sind diese Kriterien abgestimmt auf die Projektvorgaben?

- Waren die Pilotschulen mit der Information über die Beurteilung ihres Projekts zufrieden?

- Sind die finanziellen Beiträge den Regelungen entsprechend ausbezahlt worden? Waren die administrativen Prozeduren verständlich und bewältigbar? Welche Abläufe sind noch unbefriedigend?

- Was behindert oder fördert erfolgreiche Prozesse auf der Ebene der Schulen?

- Sind die Verantwortlichkeiten der Beteiligten geklärt?

2. Frage: Wie gut sind die regionalen Schulentwicklungsfachleute vorbereitet und für welche spezifischen Aufgaben?

- Auf welcher Basis wurde das Konzept für die Ausbildung entwickelt? Ist es auf die künftigen Aufgaben der Schulentwicklungsfachleute abgestimmt gewesen?

- Als wie gut und wie wichtig für ihre Aufgabe beurteilen die Teilnehmenden die verschiedenen Teile der Ausbildung?

- Welche Aufgaben werden die Schulentwicklungsfachleute in der Hauptphase des Projekts übernehmen?

- Wie beurteilen verschiedene Personen die Fähigkeiten der neu ausgebildeten Schulentwicklungsfachleute, um ihre künftigen Aufgaben kompetent zu erfüllen?

- Welche Kompetenzen müssten noch gestärkt werden?

- Welche inhaltliche Zusammenarbeit besteht zwischen den verschiedenen Schulentwicklungsfachleuten?

Diese Kataloge machen die inhaltliche Fokussierung der Evaluation auf die Ergebnisse bezüglich Mechanismen des Projekts und Vorbereitung der Schulentwicklungsfachleute deutlich. Mittels spezifischer Fragestellungen wurden zusätzlich die Inhalte auf die funktionale Ausrichtung der Evaluation abgestimmt.

Der obige Fragekatalog wurde mit den Auftraggebenden diskutiert und den Projektverantwortlichen zur Kommentierung zugestellt. Die Rückmeldungen sind anschließend in die weitere Planung der Evaluation eingeflossen.

## Erfahrungen bei den weiteren Schritten der Evaluation

Wenn der Rahmen der Evaluation aufgespannt ist – geklärt ist, wozu wer wann was genau evaluiert – folgen die weiteren Schritte der Evaluation: Operationalisierung der Fragen, Wahl der Methoden, Entwicklung der Instrumente, Planung und Durchführung der Datenerhebung, Auswertung und Interpretation der Daten sowie Kommunikation der Evaluationsergebnisse. Bei all diesen Schritten ist es sinnvoll, den Rahmen der Evaluation, so wie er oben beschrieben wurde, im Auge zu behalten. Im Folgenden werden einige wenige Erfahrungen aus der Evaluation der Pilotphase des Schulentwicklungsprojekts in Serbien mit dem entwickelten Evaluationsrahmen während der Umsetzung der Evaluation geschildert.

Bei der Operationalisierung der Frage „Was behindert oder fördert erfolgreiche Prozesse auf der Ebene der Schulen?“ wurde deutlich, dass diese Frage einerseits keine Priorität bezüglich der Evaluationsinhalte darstellt (und aus persönlichem Interesse der Evaluatorin in den Fragekatalog aufgenommen wurde) und andererseits zu allgemein formuliert war und deshalb im für die Evaluation vorgegebenen zeitlichen Rahmen nicht beantwortet werden konnte. Hier war die Vorbereitung nicht sorgfältig genug. Die Frage wurde deshalb aus dem Fragekatalog gestrichen. Für alle anderen Fragen hat sich der entwickelte Evaluationsrahmen als sehr brauchbar und hilfreich erwiesen. Es konnten angepasste Methoden gewählt und Instrumente entwickelt werden. Verwendet wurden Dokumentenanalysen, halbstrukturierte Einzel- und Gruppeninterviews sowie Fragebögen.

Die erwarteten Rollen des Evaluationsteams (willkommene Außenperspektive mit Potential für neue Impulse und Entlastung von Projektaufgaben) bestätigten sich bezüglich der Mitarbeitenden im Projekt. Auch die erwartete Offenheit der Projektpartner war eine Realität. Die Beteiligten berichteten sehr offen über Erreichtes aber auch über noch ungelöste Probleme, sodass während der zehn Tage, die das Evaluationsteam in Serbien verbrachte, ein sehr differenziertes Bild des Projekts entstand. Die ersten sieben Tage waren reserviert für die Erhebung der Daten, ein Tag für erste Auswertungen und ein Tag für die Diskussion der ersten Evaluationsergebnisse mit den Projektpartnern. In dieser Diskussion wurden noch ein paar weitere Facetten des Pilotprojekts ergänzt, aber vor al-

lem möglichen Strategien zur Optimierung des Projekts in der Hauptphase gemeinsam diskutiert sowie die Verantwortlichkeiten für die Umsetzung der Evaluationsergebnisse festgelegt.

Bei der Befragung der vier Schulentwicklungsteams, musste zunächst mehrfach die Funktion der Evaluation geklärt werden, um nicht in erster Linie in der Rolle von Kontrollierenden gesehen zu werden. Auch dabei war der Evaluationsrahmen eine gute Stütze. Die vier Teams unterschieden sich beträchtlich in ihrer Kommunikationskultur. Während beim einen alle Beteiligten ihre Perspektive ins Interview einbringen konnten, dominierten bei anderen einzelne oder eine einzige Personen das Gespräch. Hier hat es sich als wichtig erwiesen, weitere Mitglieder der Schule zum Projekt zu befragen. Interessant war auch, dass alle Schulen den Besuch des Evaluationsteams für Öffentlichkeitsarbeit nutzten und entweder Lokalfernsehen, -radio oder -presse eingeladen haben, um über das Ereignis und damit die Schulentwicklungsbestrebungen zu berichten.

Übersetzungen sind immer ein mehr oder weniger großes Problem für eine Evaluation. Sie bringen nicht nur einen zusätzlichen Aufwand und mögliche Irritationen der Gespräche mit sich. Oft werden Inhalte durch die Übersetzung geradezu verfälscht. Dies war in Serbien an einem der sieben Datenerhebungstage der Fall, als auf eine Aushilfsübersetzerin zurückgegriffen werden musste. Bereits während dem Interview haben sich Rückfragen gehäuft, sodass die an diesem Tag erhobenen Daten anschließend noch validiert werden mussten.

Während der Datenerhebung wurde schon bald deutlich, dass bei der Projektorganisation und der Entwicklung von Kriterien das größte Optimierungspotential für die Hauptphase zu finden ist. Dazu wurden zusätzliche Fragen formuliert, die inhaltlich vor allem im Bereich der Umsetzung anzusiedeln sind. So hat sich gezeigt, dass z.B. für die Wahl der Schulen grundsätzlich einleuchtende Kriterien entwickelt und angewendet wurden, diese aber mit den Projektzielen inkompatibel waren. Anstelle von Kriterien, die in erster Linie die Beteiligung benachteiligter Schulen an der Schulentwicklung fördern würden, wurde die Wahl während der Pilotphase vor allem aus logistischer Perspektive getroffen.

Insgesamt konnte die Evaluation dank des sorgfältig überlegten Rahmens in effizienter Weise die relevanten Daten erheben, auswerten und klar kommunizierte, gut strukturierte Rückmeldungen an die Projektverantwortlichen (Steuerungsfunktion) sowie die Auftraggebenden (Rechtfertigungsfunktion) geben: Das Schulentwicklungsprojekt in Serbien ist gut angelaufen. Ein höchst motiviertes Team hat unter sehr großem Einsatz die relevanten Mechanismen und Materialien entwickelt und getestet. Zwar bergen einige Prozesse noch ein Optimierungspotential, doch mit zusätzlicher externer Unterstützung könnte eine beträchtliche Effizienzsteigerung bewirkt werden. Die regionalen Schulentwicklungsfachleute haben im ersten Teil ihrer Ausbildung eine gute Einführung erhalten, sollten aber weitere Gelegenheiten nutzen können, ihre Kompetenzen zu erweitern. Ein besonders wichtiger Einblick ins Projekt hat sich beim Besuch der Pilotschulen ergeben. Hier konnten Menschen an der Basis erleben, dass eine Reform im Gang ist und das Vertrauen in die Regierung zurück

gewonnen werden kann, die ihnen mit dem Projekt kommuniziert, dass Bildung auch in Serbien wichtig ist.

### Anmerkungen

**1** In Serbien besteht die lokale Schulbehörde aus zwei Personen der Gemeindebehörde, der Schulleitung, zwei Elternvertretungen und zwei Lehrkräften.

**2** Zum Fachpersonal gehören u.a. die an jeder Schule angestellten SchulpädagogInnen und SchulpsychologInnen. Diese sind zuständig für methodische und soziale Fragen der Schule). Im Weiteren kann auch administratives oder technisches Personal in den Schulentwicklungsprozess einbezogen werden.

**3** Die Evaluation des Konzepts meint v.a. die Beurteilung der Angemessenheit der Ziele, der Planung und der Einschätzung der Rahmenbedingungen zu Beginn des Projekts.

### Literatur

**Altrichter, H./Buhren, C.:** Schulen vermessen oder entwickeln? Zur Bedeutung von Evaluation in Schulentwicklungsprozessen. In: Altrichter H./Buhren, C. G. (Hg.): Evaluation und Schulentwicklung. Innsbruck/Wien 1997, S. 70 – 74. (Journal für Schulentwicklung 3/1997)

**DAC** (Development Assistance Committee) of OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development): Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. Paris 2002; veröffentlicht unter [www.oecd.org](http://www.oecd.org), 24.3.2003.

**Danida:** Evaluation Guidelines. Kopenhagen 1999, veröffentlicht unter [www.um.dk/danida/evalueringer/](http://www.um.dk/danida/evalueringer/), 25.7.2003.

**DEZA** (Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit): Externe Evaluation. Tun wir die richtigen Dinge? Tun wir die Dinge richtig? Reihe Arbeitshilfen zu Planung, Evaluation, Monitoring und Umsetzung. Bern 2000.

**Dubs, R.:** Qualitätsmanagement. St. Gallen 1998.

**MoES** (Ministry of Education and Sport): Quality Education for All. A Way toward a Developed Society. Education Reform in the Republic of Serbia. Strategy and Action Plan. Belgrade 2002; veröffentlicht unter: [www.min.edu.yu](http://www.min.edu.yu), 28.3.2003.

**Posch, P./Altrichter, H.:** Möglichkeiten und Grenzen der Qualitätssicherung und -entwicklung im Schulwesen. Innsbruck 1997.

**The World Bank:** Project Appraisal Document on a Proposed Credit in the Amount of SDR 8.0 Million (US\$ 10.0 Million Equivalent) to the Federal Republic of Yugoslavia for a Republic of Serbia Education Improvement Project. Washington 2002; veröffentlicht unter [www.worldbank.org.yu](http://www.worldbank.org.yu), 3.11.03.

**W.K. Kellogg Foundation:** Evaluation Handbook. Michigan 1998, veröffentlicht unter [www.wkcf.org](http://www.wkcf.org), 25.7.2003.

Lic.phil. Priska Sieber ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für internationale Zusammenarbeit in Bildungsfragen, IZB der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz, PHZ in Zug (vgl. das Porträt in diesem Heft). Sie ist dort im Bereich pädagogische Entwicklungszusammenarbeit tätig, führt Evaluationen und Beratungen im Rahmen von Projekten der internationalen Zusammenarbeit durch und ist gleichzeitig auch in die Aus- und Weiterbildung von Lehrkräften an der PHZ involviert. Zuvor war sie mehrere Jahre pädagogische Mitarbeiterin der Stiftung Bildung und Entwicklung und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungsbereich Schulqualität und Schulentwicklung der Universität Zürich.